

Masterscriptie Sociologie
Grootstedelijke vraagstukken en beleid

Veerkrachtig besturen richting gemeenschapsveerkracht

*Een kwalitatief casusonderzoek naar veerkrachtig besturen door de gemeente Rotterdam in
Bospolder-Tussendijken*

Maureen Val | 503036mv | 503036mv@student.eur.nl

Erasmus Universiteit Rotterdam | 2019-2020

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Scriptiebegeleidster EUR: dr. W. Doff

Scriptiebegeleidster Veldacademie: R. Höppner, MSc.

Tweede lezer: dr. F.G. Snel

Aantal woorden: 9985

Datum: 21 juni, 2020

Abstract

The aim of this thesis is to investigate and analyse the elements concerned with resilient governance of municipalities towards community resilience in city neighbourhoods. Data for this study were collected within the context of a neighbourhood resilience programme in Bospolder-Tussendijken, Rotterdam, the Netherlands. In-depth semi-structured interviews were conducted with six officials of the municipality of Rotterdam and one external stakeholder. In addition, secondary data – ten transcripts of interviews also done within the programme - were used. The conducted interviews were analysed, which resulted in an investigation and analysis of the elements and the relationships between the elements in this research case. On the basis of the results, it can be concluded that in comparable contexts to Bospolder-Tussendijken, inclusivity and the integrative, mobilizing and connecting capability are the most important elements of resilient governance of the local government in generating community resilience. Theoretical and practical implications of the findings are discussed.

Keywords: community resilience, Resilience Framework, resilient governance, social resilience, urban resilience

1. Inleiding

Tien jaar geleden waren er nog maar weinig wetenschappelijke artikelen gepubliceerd over veerkracht in stedelijke contexten (Beilin & Wilkinson, 2015). Daarna is het aantal publicaties hierover exponentieel toegenomen. In de wetenschappelijke literatuur bestaan er, afhankelijk van de discipline, verschillende opvattingen over de invulling van het begrip veerkracht (Matarrita-Cascante, Trejos, Qin, Joo & Debner, 2017; Brand & Jax, 2007). Wanneer we het concept veerkracht linken aan sociaalecologische systemen zoals steden en wijken – waarin mens en milieu van invloed op elkaar zijn (Folke, 2006) –, is het de vraag welke (beleids)maatregelen we kunnen implementeren die ervoor zorgen dat gemeenschappen onder andere energiezuiniger, milieuvriendelijker, fysiek en sociaal aantrekkelijker worden en uitgerust zijn om klimaatverandering en andere bedreigingen en rampen te weerstaan (Vale, 2014, p. 194).

Veerkracht is ook een steeds vaker gebruikt beleidsdiscours (Wagenaar & Wilkinson, 2013). Over de wenselijkheid van het inzetten op veerkracht in steden bestaat in de wetenschappelijke literatuur echter verdeeldheid (DeVerteuil & Golubchikov, 2016). Dit hangt veelal samen met de verschillende motivaties die overheden kunnen hebben om veerkracht als beleidsdiscours te gebruiken. Wanneer het bijvoorbeeld vanuit een neoliberal discours wordt ingezet, vinden verschillende wetenschappers dit verontrustend (O'Hare & White, 2013; MacKinnon & Derickson, 2013). Vooral voor kwetsbare burgers zou dit negatieve consequenties hebben. Dit onder andere omdat het neoliberalisme uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid van burgers (Welsh, 2013) en kwetsbare burgers vaak minder middelen ter beschikking hebben om veerkrachtig met risico's en bedreigingen om te gaan (MacKinnon & Derickson, 2013). Wanneer veerkracht wordt toegepast in machtsstructuren die niet liberaal zijn, dan kan dit – juist ook voor kwetsbare inwoners – wel positieve gevolgen meebrengen en de basis vormen voor structurele veranderingen binnen de samenleving, waarin ongelijkheden worden verkleind (Brown, 2014; Vale, 2014).

Aangezien overheden veerkracht steeds vaker gebruiken als kader voor stedelijk beleid, wordt de vraag hoe overheden veerkrachtig kunnen besturen ook steeds belangrijker (Van Buuren & Meulenbeld, 2016). Veerkracht in de praktijk genereren is verre van makkelijk (Spaans & Waterhout, 2017). Daarom is een van de grootste uitdagingen waarmee steden nu worden geconfronteerd dan ook hoe overheden veerkrachtig kunnen besturen, om zo op een waardevolle manier bij te dragen aan een veerkrachtige stad (Spaans & Waterhout, 2017; Van Buuren & Meulenbeld, 2016).

Deze studie richt zich precies op die vraag, namelijk wat de elementen zijn van veerkrachtig besturen. De stad Rotterdam en het programma Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028 vormen hierbij de onderzoekcontext.

1.1. Programma Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028

Rotterdam is een van de eerste steden die is aangesloten bij het *100 Resilient Cities Programme*, bedoeld om steden over de hele wereld te helpen veerkrachtiger te worden (ARUP & the Rockefeller Foundation, 2014). In Rotterdam zijn de wijken Bospolder en Tussendijken (BoTu) gekozen om de eerste veerkrachtige wijken van de stad te worden (Gemeente Rotterdam, 2019). De wijken worden onder andere gekenmerkt door veel werkloosheid, schuldenproblematiek en andere problemen binnen het sociaal domein. Om Bospolder-Tussendijken in deze opzichten te verbeteren is door de gemeente Rotterdam, samen met andere partijen, het programma Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028 opgesteld (Gemeente Rotterdam, 2019).

Om veerkracht in Bospolder-Tussendijken te genereren is een nieuwe manier van werken van de overheid noodzakelijk, maar moeten ook burgers en (markt)partijen op een andere manier handelen dan dat zij gewend zijn. In het programma staan daarom drie (nieuwe) methoden centraal (Gemeente Rotterdam, 2018). (1) *Community Building* staat in het teken van het mobiliseren, verbinden en versterken van netwerken volgens de *Asset-Based Community Development* methode. (2) *Social Impact by Design* gaat om nieuwe manieren van samenwerken tussen de gemeente, (markt)partijen en burgers, waarbij via een open oproep burgers, (markt)partijen, ondernemers et cetera uitgenodigd worden om met plannen (en financiën) te komen die bijdragen aan het veerkrachtig maken van Bospolder-Tussendijken. (3) *Veerkrachtige Professionals* tot slot staan dichtbij bewoners, werken hiermee samen en kunnen maatwerk bieden, met als doel de kloof tussen instituties en burgers te verkleinen.

1.2. Probleemstelling

Het doel van deze studie is om te onderzoeken hoe lokale overheden veerkrachtig kunnen besturen in een stedelijke context door het analyseren van een casus, te weten Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028. De onderzoeksvraag luidt: Hoe benadert de gemeente Rotterdam als institutionele actor veerkracht en hoe pakt dit uit in Bospolder-Tussendijken? Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, dient antwoord te worden gegeven op de volgende deelvragen:

1. Welke elementen van veerkrachtig besturen zijn aan te wijzen in de werkwijze(n) van de gemeente Rotterdam in het programma Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028?
2. Wat gaat er goed met betrekking tot de rol van de gemeente in het programma en waar lopen ambtenaren en betrokkenen (nog) tegenaan? En waarom is dit het geval?
3. Wat hebben ambtenaren nodig om op een veerkrachtige manier te werken?

1.3. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Deze studie is wetenschappelijk relevant omdat het nieuwe inzichten kan geven in de wijze waarop lokale overheden besturen en zodoende bijdragen aan het genereren van gemeenschapsveerkracht in steden. Hiermee kan deze studie bijdragen aan het verder ontwikkelen van theorievorming omtrent veerkracht en bestuur (*governance*). Er is binnen de sociale wetenschappen namelijk nog maar weinig empirisch onderzoek gedaan naar veerkracht (Doff, 2017) en de factoren die van invloed zijn op het genereren van veerkracht (Steiner & Markantoni, 2014). De wetenschappelijke artikelen die zich binnen sociale studies focussen op veerkracht zijn veelal conceptueel van aard en zijn (nog) vaak gericht op het definiëren van het begrip en de discussies die over de operationalisering binnen de wetenschappelijke literatuur bestaan (Matarrita-Cascante, Trejos, Qin, Joo & Debner, 2017).

Daarnaast kan dit onderzoek bijdragen aan het aanscherpen van *The City Resilience Framework*, ontwikkeld in opdracht van de *Rockefeller Foundation* om steden in staat te stellen de eigen veerkracht te begrijpen, analyseren en beoordelen (figuur 1, blz. 8) (ARUP & the Rockefeller Foundation, 2014). Nu is het volgens Spaans en Waterhout (2017) namelijk nog de vraag hoe toepasbaar het raamwerk is in verschillende (*governance*) culturen.

Maatschappelijk is dit onderzoek relevant omdat veerkracht steeds vaker als beleidsdiscours wordt gebruikt in steden (Wagenaar & Wilkinson, 2013), maar er nog onvoldoende empirische studies zijn gedaan naar hoe dit in de praktijk gerealiseerd kan worden en welke rol overheden hierin kunnen en moeten spelen (Steiner & Markantoni, 2014; Spaans & Waterhout, 2017; Van Buuren & Meulenbeld, 2016). Het is dan ook relevant om binnen de context van het programma, waarin de overheid op een meer veerkrachtige manier probeert te werken, empirisch onderzoek te verrichten. We moeten volgens Van Buuren en Meulenbeld (2016) namelijk leren van alles wat de overheid doet in het genereren van gemeenschapsveerkracht en onszelf de vraag blijven stellen hoe we dit kunnen verbeteren. Door de rol van de overheid in het programma systematisch te evalueren kan de nieuwe

werkwijze, indien gewenst, uiteindelijk verder geïmplementeerd worden zowel binnen als buiten de organisatie.

2. Theoretisch kader

2.1. Gemeenschapsveerkracht als beleidsdiscours

(Gemeenschaps)veerkracht is een steeds vaker gebruikt concept in de sociale wetenschappen, omdat het handvatten kan bieden voor hoe steden om kunnen gaan met steeds complexere en onvoorspelbare vraagstukken, die ontstaan door onder andere globalisering, klimaatverandering en digitalisering (Desouza & Flanery, 2013). Problemen die door deze ontwikkelingen ontstaan kunnen vaak niet binnen de context van een stad alleen opgelost worden, maar de uitdaging voor steden is wel om hierop voorbereid te zijn en hierop te reageren (Keck & Sakdapolrak, 2013; Mehmood, 2016).

Overheden over de hele wereld hebben sociale veerkracht opgenomen in beleidsstukken, maar (mede) omdat er nog geen eenduidige definitie bestaat van veerkracht (Johnson & Blackburn, 2014), heeft dit binnen de academische literatuur voor veel discussies gezorgd (Chmutina, Lizarralde, Dainty & Bosher, 2016). Veerkracht wordt door critici namelijk beschouwd als een ideologisch beladen concept (Davoudi, 2012; O'Hare & White, 2013). Dit omdat in het genereren van gemeenschapsveerkracht de nadruk door overheden al snel op zelfredzaamheid wordt gelegd, wat voortkomt uit neoliberale agenda's (Davoudi, 2012; Chandler, 2014). Door de verantwoordelijkheden om met risico's en bedreigingen om te gaan bij gemeenschappen en individuen neer te leggen in plaats van deze als overheid (grotendeels) te dragen, kan dit bestaande ongelijkheden in de stad vergroten (MacKinnon en Derickson, 2013; Welsh, 2013). Bovendien wordt in neoliberale systemen de nadruk al snel gelegd op het herstellen van situaties uit het verleden wanneer een ramp of crisis zich voordoet, waardoor het bestaan van ongelijkheden wordt verdoezeld (O'Hare & White, 2013).

DeVerteuil en Golubchikov (2016) stellen daartegenover dat wetenschappers die kritisch kijken naar veerkracht de mate van veerkracht van kwetsbare burgers onderschatten. Gedurende een crisisperiode is er juist ook de mogelijkheid om een nieuwe status quo te ontwikkelen (Raco & Street, 2012). Dit omdat het proces richting veerkracht dynamisch is en er tijdens zo'n proces voortdurend ruimte is voor innovatie. Dit vormt volgens Raco en Street juist de grondslag voor fundamentele hervormingen. Hoewel we volgens DeVerteuil en Golubchikov (2016) de capaciteiten van burgers om grote systematische veranderingen te bereiken niet moeten idealiseren, kan veerkracht dus wel sociaal activisme, sociale

bewegingen en de ontwikkeling van sociale netwerken stimuleren die juist ten grondslag liggen aan hervormingen. Een nieuw gecreëerde status quo kan vervolgens een nieuwe toekomst met zich meebrengen en daarmee ongelijkheden verkleinen (Brown, 2014; Vale, 2014).

Naast dat (gemeenschaps)veerkracht als ideologisch beladen concept wordt beschouwd, is het ook normatief (Davoudi, 2012). Iedereen kan hier namelijk een andere invulling aan geven. Veerkracht wordt bijvoorbeeld vaak gedefinieerd door overheden, maar dit hoeft niet te betekenen dat burgers hier eenzelfde betekenis aan geven (Vale, 2014). Volgens Wilson (2012) moeten er, wanneer er door overheden ingezet wordt op veerkracht, dan ook zoveel mogelijk stakeholders betrokken worden om samen te bepalen wat dit voor de samenleving betekent.

De kritiek op gemeenschapsveerkracht heeft dus onder andere te maken met welke motivaties overheden hebben om dit als beleidsdiscours te gebruiken en daarbij welke rollen zij zelf aannemen in het proces (Wagenaar & Wilkinson, 2013). De volgende paragraaf gaat over hoe overheden een positieve rol kunnen innemen in het genereren van gemeenschapsveerkracht.

2.2. Veerkrachtig besturen richting gemeenschapsveerkracht

Er bestaan verschillende ideeën over de manier waarop (gemeenschaps)veerkracht in de praktijk gegenereerd kan worden en welke rol de overheid hierin zou moeten spelen (Folke, 2006; Wagenaar & Wilkinson, 2013).

Het daadwerkelijk in de praktijk brengen van veerkracht is volgens Spaans en Waterhout (2017) verre van makkelijk. Omdat er geen sjabloon is voor het proces van besturen richting veerkracht (Wilkinson, 2012) en er weinig empirisch onderzoek hiernaar is gedaan (Steiner & Markantoni, 2014), zullen vele beslissingen om veerkracht te genereren in onzekerheid moeten worden genomen en weten we pas echt of we dit juist hebben toegepast als we daadwerkelijk te maken krijgen met een ramp of met chronische stress (Spaans & Waterhout, 2017).

2.2.1. Het Resilience Framework

Wel is in 2014, in opdracht van de *Rockefeller Foundation*, een kader voor stadsveerkracht ontwikkeld (ARUP & the Rockefeller Foundation, 2014), op basis van wetenschappelijke literatuur en (casus)onderzoek. Volgens de *Rockefeller Foundation* zou het kader holistisch en

robuust moeten zijn (Spaans en Waterhout, 2017). Het kader zou steden moeten helpen bepalen waarin geïnvesteerd moet worden, zodat voornamelijk kwetsbare bewoners overleven en gedijen wanneer stressoren zich voordoen (ARUP & the Rockefeller Foundation, 2014).



Figuur 1. The City Resilience Framework.

Bron: ARUP & the Rockefeller Foundation, 2014: 9.

De vier buitenste categorieën worden als de basiselementen beschouwd die in meer of mindere mate in alle lokale systemen beschikbaar zijn (ARUP & the Rockefeller Foundation, 2014). De twaalf indicatoren in de middelste ring worden beschouwd als de fundamentele kenmerken van een veerkrachtige stad. Deze kenmerken beschrijven het resultaat van handelingen die gericht zijn op het genereren van veerkracht en niet de handelingen zelf. Voor deze studie is de binnenste ring het meest interessant, omdat de mate waarin deze zeven kwaliteiten beschikbaar zijn een goede indicatie zou moeten geven van hoe goed steden kunnen reageren op veranderende situaties.

Volgens van Buuren en Meulenbeld (2016) zijn deze kwaliteiten belangrijk om als overheid, samen met allerlei relevante partijen, veerkrachtig te kunnen besturen om zo bij te dragen aan het veerkrachtig maken van de stad. Hieronder worden deze elementen, die door van Buuren en Meulenbeld (2016) zijn toegepast op het *governance*-systeem, kort toegelicht. Met het *governance*-systeem bedoelen zij alle partijen die “vorm en inhoud geven aan het functioneren van de stad en daarin publieke diensten en goederen voortbrengen” (p.7). Omdat in deze studie de focus ligt op de rol van de overheid binnen het *governance*-systeem, wordt

er bij de uitleg van de kwaliteiten steeds gerefereerd naar de overheid alleen, in plaats van het gehele *governance*-systeem.

De kwaliteit flexibiliteit houdt in dat overheden zich steeds aan moeten kunnen passen aan dat wat betrokken partijen vragen, om zo op een effectieve en productieve manier samen te kunnen werken (Van Buuren & Meulenbeld, 2016). Redundantie betekent het investeren in reserves, bijvoorbeeld in de vorm van veel verschillende maatschappelijke initiatieven, om er zo voor te zorgen dat wanneer crisissen zich voordoen, er voldoende capaciteit is om dit als stad op te vangen. Robuustheid betekent dat de overheid, ongeacht welke situaties zich voordoen, blijft functioneren of snel herstelt. Vindingrijkheid houdt in dat er maatwerk geboden kan worden, waarbij improvisatievermogen van belang is. Dit betekent dat er door de overheid creatief omgegaan kan worden met middelen die beschikbaar zijn, om zo oplossingen te genereren. Reflexiviteit betekent leren van ervaringen en het opdoen van nieuwe kennis, om dit vervolgens (verder) te implementeren. Inclusiviteit betekent dat er zoveel mogelijk actoren betrokken worden en er gestreefd wordt naar het realiseren van gedeeld eigenaarschap tussen zoveel mogelijk partijen, voor zowel het formuleren van doelen en oplossingen en het beslissen hierover als de uitvoering ervan. Integratief vermogen tot slot betekent domeinoverstijgend werken, het aangaan van relevante verbindingen met veel verschillende partijen en daarnaast het stimuleren van verbindingen tussen initiatieven (Van Buuren & Meulenbeld, 2016).

Spaans en Waterhout (2017) benadrukken wel dat de *Rockefeller Foundation* Amerikaans is en de focus al snel legt op kleine maatschappelijke eenheden van besluitvorming, waaronder individuen en gemeenschappen, terwijl in Nederland oplossingen vaak op grotere schaal worden gezocht. Met dit in gedachten is het belangrijk om na te gaan hoe toepasbaar het raamwerk is in verschillende (*governance*) culturen. Aangezien 100 steden, waaronder Rotterdam, meedoen aan het *100RC Programme*, zal er veel feedback komen op het raamwerk en zal dit naar verwachting uiteindelijk leiden tot een meer cultureel gediversifieerde aanpak (Spaans & Waterhout, 2017).

2.2.2. Faciliteren/stimuleren van het zelforganiserend vermogen van de stad

In het proces richting veerkracht ontstaan initiatieven in de ruimte tussen de overheid, de markt en de samenleving. Dit is het zelforganiserend vermogen van de stad (o.a. Camps-Calvet, Langemeyer, Calvet-Mir, Gómez-Baggethun & March, 2015; Van Buuren & Meulenbeld, 2016). Het zelforganiserend vermogen of de *agency* van de stad is van belang

om nodige veranderingen te bewerkstelligen, om zo proactief invloed uit te oefenen op het voorkomen van toekomstige crisissen of het beperken van de gevolgen ervan (Chaskin, 2008). Volgens Van der Steen, Scherpenisse en Van Twist (2015) zijn maatschappelijke initiatieven van onderop, van zowel burgers als bijvoorbeeld bedrijven, niet nieuw in Nederland, maar is het wel nieuw dat deze initiatieven het publieke domein binnentreden, zonder dat zij hiervoor de opdracht of uitnodiging hebben gekregen van de overheid.

Om veerkracht te genereren is het belangrijk om als overheid gebruik te maken van dit organiserend vermogen. Hiervoor moet de overheid, volgens Van Buuren en Meulenbeld (2016), beschikken over nog vier kwaliteiten. De overheid moet over mobiliserend vermogen beschikken, wat inhoudt dat initiatieven van anderen worden uitgelokt, versterkt en benut. Hiervoor is het van belang dat de overheid uitstraalt open te staan voor initiatieven en actief partijen uitnodigt mee te doen en/of denken. Daarnaast is het van belang dat de overheid beschikt over verbindend vermogen. De overheid moet cruciale partners aan zichzelf en aan elkaar kunnen verbinden. Verder is het belangrijk dat de overheid betrouwbaar is, zodat partners weten wat zij kunnen verwachten en zich hierop in kunnen stellen. Het gaat hierbij om betrouwbaarheid in de zin van behoorlijk bestuur, rechtszekerheid en continuïteit. Tot slot moeten overheden in staat zijn om mee te bewegen met eisen die bijvoorbeeld opkomende initiatieven stellen. Dit door onder andere procedures, maar ook spelregels, aan te passen wanneer nodig. Dit vermogen wordt institutionele souplesse genoemd.

2.2.3. Meervoudig organiseren

In de vorige paragrafen hebben we kunnen lezen dat de overheid over (deels) nieuwe kwaliteiten moet beschikken, omdat we in de 21^e eeuw te maken hebben met nieuwe, steeds complexere vraagstukken en dit een veerkrachtige manier van besturen vraagt. Deze verschillende kwaliteiten zullen niet altijd tegelijk toegepast kunnen en moeten worden, maar elke situatie zal een andere manier van besturen vragen (Wagenaar & Wilkinson, 2013). Van der Steen, Scherpenisse en Van Twist (2015) benadrukken dat de overheid over het vermogen moet beschikken om meervoudig te organiseren, wat betekent dat er verschillende werkwijzen naast elkaar gebruikt kunnen worden en er op maat moet kunnen worden georganiseerd. De ene keer zal de overheid participierend/responsief moeten zijn, de andere keer netwerkend, weer een andere keer presterend en tot slot ook rechtmatig (Van der Steen, Scherpenisse & Van Twist, 2015). De rechtmatige overheid gaat uit van behoorlijk bestuur, rechtszekerheid en gelijkheid, de presterende overheid levert publieke diensten en goederen die gebaseerd zijn

op democratische besluitvorming, de netwerkende overheid werkt samen met verschillende partijen, formuleert gezamenlijk maatschappelijke doelen en zorgt ervoor dat partijen de middelen krijgen die zij hiervoor nodig hebben en de participerende/responsieve overheid tot slot stimuleert dat anderen initiatief nemen, versterkt dit en maakt gebruik van deze initiatieven. Van Buuren en Meulenbeld (2016) wijzen erop dat er met de nieuwe rollen van de overheid en het schakelen tussen de verschillende rollen vooral aan de randen van het systeem al wordt geëxperimenteerd, maar dat het nu de uitdaging is om de ervaringen die hiermee worden opgedaan te internaliseren, zodat ook de rest van het systeem in staat is om meervoudig te organiseren.

3. Methodologie

Om te onderzoeken hoe lokale overheden veerkrachtig kunnen besturen binnen een stedelijke context, is een kwalitatief casusonderzoek uitgevoerd binnen de monitor Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028 van de Veldacademie. De Veldacademie monitort de ontwikkelingen in de wijk en onderzoekt op welke manieren veranderingen van invloed zijn op veerkracht (Veldacademie, z.d.).

Een casusonderzoek is het meest passende design voor deze studie, omdat het programma zelf de focus vormt binnen het onderzoek (Bryman, 2014). Het programma in deze wijk is gericht op het genereren van veerkracht en daarom is het relevant om binnen deze specifieke casus te onderzoeken welke rol de overheid hierin speelt. Dit is een idiografische benadering, omdat de unieke kenmerken van de casus van invloed zijn op wijze van besturen van de overheid (Bryman, 2014).

3.1. Dataverzameling

Data voor dit onderzoek is verkregen aan de hand van 7 semigestructureerde diepte-interviews en 10 transcripten van interviews die, in het kader van de monitor, door derden zijn afgenomen.

De respondenten betreffen 6 ambtenaren van de gemeente Rotterdam die (in)direct bij het programma zijn betrokken. Daarnaast is één betrokken partner gesproken. In verband met de maatregelen tegen de verspreiding van COVID-19 zijn de interviews telefonisch of via een videogesprek afgenomen. De interviews varieerden in duur van 30 tot 90 minuten. De secundaire data die is gebruikt bestaat uit transcripten van interviews met 5 betrokken

ambtenaren en 2 partners.

De interviews zijn semigestructureerd aan de hand van een topiclijst en een *interview guide* (bijlage 1), welke op basis van het theoretisch kader en de gevonden gaten in de secundaire data zijn opgesteld. Een voordeel van deze vorm van interviewen is dat in alle interviews in ieder geval dezelfde onderwerpen naar voren komen, zodat antwoorden vergeleken kunnen worden, maar er daarnaast voldoende ruimte blijft om vragen aan te passen aan de situatie van de respondent (Bailey, 1987). Ook is er ruimte om door te vragen bij interessante, onvolledige of onduidelijke antwoorden, om zo completere informatie te vergaren (Bailey, 1987).

Aan de respondenten zijn eerst algemene vragen gesteld, om zo vertrouwen op te bouwen, alvorens de diepte in werd gegaan. De focus in de interviews lag op de verschillende rollen die de gemeente Rotterdam inneemt in de praktijk van het programma, wat er op dit gebied goed gaat en minder goed gaat en wat ambtenaren nodig hebben om veerkrachtig te werken.

3.2. Data-analyse

Voorafgaande aan het afnemen van de interviews zijn enkele transcripten (secundaire data) zowel deductief (aan de hand van het theoretisch kader) als inductief (andere interessante zaken met betrekking tot de rol van de overheid die naar voren zijn gekomen) open gecodeerd in het computerprogramma *ATLAS.ti 8*. Open coderen houdt in dat je concepten zoekt in de data (Bryman, 2014). Na het afnemen en transcriberen van de interviews zijn ook de primaire data en de overige secundaire data open gecodeerd. Vervolgens zijn de geformuleerde codes met elkaar vergeleken en zijn codes die op elkaar betrekking hebben samengevoegd (axiaal coderen). Aan de hand van de samengevoegde codes zijn enkele hoofdcategorieën geformuleerd (selectief coderen). Op basis van deze hoofdcategorieën is het resultatenhoofdstuk ingedeeld. Zie bijlage 2 voor de bijbehorende codeboom.

3.3. Ethische overwegingen

In dit onderzoek zijn de ethische regels – zoals opgenomen in de Nederlandse Gedragscode voor Wetenschappelijke Integriteit – opgevolgd (Nationaal Ethiek Overleg Sociale en Gedragswetenschappen, 2018) (bijlage 3, checklist ethiek en privacy). Aan alle respondenten is voorafgaande aan het interview vermeld wat het doel is van het onderzoek. Elke respondent heeft mondeling (is ook opgenomen) of per e-mail akkoord gegeven op het *informed consent*

formulier (bijlage 4).

Alle data is tevens geanonimiseerd, maar omdat de citaten die gebruikt zijn in dit onderzoek wellicht makkelijk te herleiden zijn naar bepaalde betrokken personen in het programma, heeft iedere respondent een concept van het resultatenhoofdstuk ontvangen waarop zij mochten reageren. Ook met het oog op de interne validiteit is aan de respondenten gevraagd of er onjuistheden in de resultaten staan en of de citaten in het concept gebruikt mogen worden in de definitieve versie van het onderzoek. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen.

4. Resultaten

4.1. Programma Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028

Het doel van het programma is dat de wijk en haar bewoners veerkrachtig(er) worden, maar op de vraag wat veerkracht in Bospolder-Tussendijken precies betekent komt geen eenduidig antwoord. Wat wel vaak naar voren wordt gebracht is dat het gaat om het omgaan met tegenslagen en veranderingen en daar sterker uit te komen. Om sterker uit crisissen te komen is een stabiele basis nodig en een betere uitgangspositie van de wijk en haar inwoners dan dat nu het geval is. Hierbij mag de draaglast van burgers niet groter zijn dan de draagkracht. Relaties en netwerken worden door de respondenten heel belangrijk geacht in het vermogen van mensen om veerkrachtig(er) te zijn en daarmee in staat te zijn om vorm te geven aan hun eigen leven.

Om veerkracht in Bospolder-Tussendijken te bereiken is het volgens de respondenten nodig dat de gemeente op een nieuwe manier gaat werken, vanuit het gedachtegoed van samen met alle partijen, inclusief bewoners, de stad maken. Door het proces richting veerkracht in dit programma zal er volgens ambtenaren meer erkenning en ruimte komen voor de verschillende rollen die de gemeente in kan nemen en kan dit als voorbeeld voor een nieuwe manier van werken worden gezien.

4.2. Elementen van veerkrachtig besturen

4.2.1 Het Resilience Framework (binnenste ring)

In het raamwerk worden kwaliteiten benoemd waarover de overheid (en de stad) zou moeten beschikken om veerkrachtig te besturen. De kwaliteiten zijn ook naar voren gekomen in de

interviews en worden in deze paragraaf besproken. De definities van de kwaliteiten staan beschreven in het theoretisch kader.

Flexibiliteit

Binnen het programma lijken ambtenaren flexibel te handelen. Zo is bijvoorbeeld in samenspraak met betrokken organisaties binnen het onderdeel *Social Impact by Design*, gekozen om het proces te verlengen, omdat bleek dat er meer tijd nodig was.

Als je van die 24 partijen vraagt om een samenwerking te verkennen moet je beiden in het land zijn om een kop koffie te kunnen drinken. Dat gaat best ingewikkeld als je na elkaar op vakantie bent. Om die reden hebben we het proces iets uitgesteld.

Partner 3

Volgens een betrokken partner zit er binnen de kaders van het programma inhoudelijk veel ruimte om flexibel te kunnen zijn, maar tegelijkertijd lijkt er soms ineens weer heel weinig ruimte te zijn binnen de gemeente zelf, omdat er bureaucratische systemen zijn waaraan voldaan moet worden. Wel gaan betrokken ambtenaren dan vaak voor partners opzoek naar manieren waarop dingen toch wel gerealiseerd kunnen worden. Bijna altijd zit er dan uiteindelijk meer ruimte dan op voorhand werd gedacht.

Redundantie

In het programma ligt de nadruk op het vergroten van de uitvoeringscapaciteit buiten de gemeente om, namelijk door in te zetten op de ontwikkeling van sterke netwerken en maatschappelijke initiatieven en het aantrekken van (markt)partijen voor onder andere extra geldstromen. Als de gemeente deze extra uitvoeringscapaciteit alleen zou moeten bewerkstelligen zou dit, wegens beperkte middelen, veel lastiger zijn en zal dit tevens ten koste gaan van de integraliteit.

Een voorbeeld waarin de gemeente heeft ingezet op extra uitvoeringscapaciteit binnen het programma is het feit dat er een zevende team is toegevoegd binnen *Social Impact by Design*, ondanks dat er eigenlijk slechts plaats was voor zes teams. Daarnaast is geprobeerd om bijna alle ideeën die hiervoor zijn ingediend, maar die niet door zijn gegaan, een plekje te geven elders binnen het programma.

Maar eigenlijk is er geprobeerd met alles en iedereen om tafel te gaan ... alleen een aantal ideeën waarvan we echt zoiets hadden van 'ja sorry, maar ...', maar dat waren er volgens mij 3 of 4 op de 51.. Voor de rest is er met iedereen gekeken naar 'wat heb

jij nodig om de volgende stap te zetten met dit initiatief?’

Partner 1

Robuustheid

Robuustheid betekent dat een instituut ondanks veranderende situaties, bijvoorbeeld de huidige coronacrisis, blijft functioneren of zich snel kan herstellen. Hierover wordt in de interviews niet veel gesproken, maar uit de analyse van de data blijkt ook niet dat dit niet het geval zou zijn. Wel wordt door meerdere ambtenaren vermeld dat zij genoeg mogelijkheden krijgen om in deze coronacrisis vanuit huis hun werk voort te zetten, dat de werkplekken die ambtenaren in de wijk gebruiken inmiddels volgens de corona-richtlijnen zijn ingericht en dat er zo veel mogelijk geprobeerd wordt om (onderdelen uit) het programma online dan wel offline voort te zetten om de continuïteit te waarborgen.

Vindingrijkheid

Uit de analyse blijkt dat er veel overlap zit tussen vindingrijkheid en flexibiliteit, al lijkt vindingrijkheid net wat vaker te gaan over het creatief omgaan met financiële middelen.

Binnen het programma of binnen de context van de wijk wordt door ambtenaren creatief omgegaan met de middelen die beschikbaar zijn om zo te zoeken naar oplossingen. Soms lijkt het in eerste instantie namelijk dat iets niet kan binnen gestelde kaders of binnen beschikbaar gestelde budgetten, maar weten betrokken ambtenaren toch op een creatieve manier een oplossing te vinden. Dit bijvoorbeeld door er een pilot van te maken, geld uit verschillende potjes te halen of dingen net iets anders te formuleren waardoor het toch wel uit een bestaand potje gefinancierd kan worden.

Er zijn best wel wat momenten tijdens overleggen dat betrokken ambtenaren tegen elkaar zeggen van ‘oké, daar moeten we even naar kijken hoe we dat gaan regelen, komen we wel uit’. En dan weet ik dat er gerommel is ergens op de achtergrond [...] Soms is het ... kan iets een opdracht zijn of niet, [...] onder welke inhoudelijk vlag past het? Er zijn begrotingen gemaakt, maar dingen kunnen op verschillende manieren benoemd worden en dan binnen verschillende geldstromen op een bepaalde manier geboekt worden. Er zijn ook nog reguliere geldstromen. Is het mogelijk om daar koppelingen mee te maken waardoor we meer kunnen doen?

Partner 1

Daarnaast wordt er door ambtenaren die werkzaam zijn in de wijk soms naar creatieve oplossingen gezocht buiten de bureaucratische systemen van de gemeente om, om zo toch

dingen voor bewoners voor elkaar te krijgen die een positieve invloed kunnen hebben op hun veerkracht. Zie hieronder een voorbeeld.

En toen had ze die aanvraag ingediend, de ondernemer moest nog 10 documenten invullen en 20 tekeningen aanleveren, ik overdrijf een beetje.. en dat zou bij elkaar ongeveer €1500 gaan kosten. Dit omdat het hier om een speciale regeling ging [...]. Vervolgens heb ik gezegd van ‘weet je wat we doen, we gaan het als een pilot behandelen en passen het aan zonder de geldende maatstaven te overtreden’. Dus even niets aanvragen en kijken hoe het loopt. Tot op de dag van vandaag is er geen reactie gekomen op de aanpassing.

Ambtenaar 3

Reflexiviteit

Binnen het programma speelt lerend vermogen een belangrijke rol. Zo wordt het gehele programma gemonitord door de Veldacademie. Meerdere respondenten benadrukken ook dat het tienjarige programma een experiment is, waarin onder andere de gemeente nieuwe rollen aanneemt. Zij geven aan dat het leren van deze nieuwe rollen de grotere beweging is van het programma.

Nou ja, het is een andere manier van werken en elke verandering kost tijd. Het wordt interessant, vinden we dit zo succesvol dat we daarmee doorgaan? Dat vind ik de meest interessante, dus slagen we erin om daar iets van te leren? En als we er iets van leren wat kunnen we dan veranderen en gaan we op deze manier samen de stad maken, gaan we daarmee door? Dat is voor mij de grotere beweging.

Ambtenaar 2

Volgens respondenten is er verder binnen het programma veel ruimte om te leren, fouten te maken en binnen de kaders dingen bij te stellen.

Lerend vermogen speelt ook binnen de verschillende onderdelen van het programma een belangrijke rol. Binnen het onderdeel *Community Building* wordt bijvoorbeeld veel gereflecteerd op de rol van instituten en wat die doen in het leven van mensen, bijvoorbeeld dat ze schade kunnen aanrichten door te veel dingen uit handen te nemen van mensen, vertelt een respondent. Deelnemers aan de training *ABCD Community Building* gaven aan dit besef als heel leerzaam te hebben ervaren voor zowel de eigen ontwikkeling als die van het programma.

Volgens verschillende ambtenaren mag het lerend vermogen binnen de gemeente nog

worden verbeterd. Zo geeft een respondent aan dat er bijvoorbeeld nauwelijks wordt gereflecteerd op wat men heeft geleerd van de wijk Middelland. Bovendien wijzen verschillende respondenten erop dat er binnen het programma zaken zijn geëscaleerd tussen de clusters Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) en Stadsontwikkeling (SO) of binnen SO alleen, maar dat hier bijna niet op gereflecteerd wordt.

Inclusiviteit

Inclusiviteit is volgens de respondenten erg belangrijk in het programma. Meerdere malen wordt aangegeven dat er zoveel mogelijk actoren bij het programma betrokken moeten worden. Het plan moet zeker niet alleen van de gemeente zijn, maar er moet gedeeld eigenaarschap tussen verschillende partijen, waaronder bewoners, worden bewerkstelligd. Ook qua financiering moet het niet alleen een gemeentelijke aangelegenheid zijn.

In de praktijk zien we dit zowel terugkomen in de ontwikkeling van het programma als in de uitvoering. Het programma wordt ontwikkeld en gedragen door verschillende betrokken partijen, waaronder de gemeente (verschillende clusters), Rebel, Havensteder en de Delfshaven Coöperatie. Deze partijen samen vormen de kerngroep van het programma. Daarnaast bestaat er binnen het programma een groep kritische bewoners, de BoTu12, die ook een belangrijke stem heeft in besluiten die worden genomen binnen het programma, voornamelijk in het onderdeel *Social Impact by Design*. Tot slot zijn via een open oproep (*Social Impact by Design*) maatschappelijke organisaties, burgers, ondernemers en marktpartijen uitgenodigd om met plannen (en bijbehorende (financiële) middelen) te komen om de wijk veerkrachtiger te maken. 7 teams zijn geselecteerd om hun plannen verder uit te werken.

Voor mij is het programma heel erg het onderdeel van mijn werk waarin ik het meest uitvergroot kan laten zien hoe je probeert om vanuit de gemeente veel verdergaand samen te werken met allerlei krachten om ons heen.

Ambtenaar 6

Bestaande organisaties uit de wijk, met uitzondering van de Delfshaven Coöperatie, zijn geen *key-partner* in het programma. Naast dat zij de doelgroep zijn, zijn ze wel de belangrijkste samenwerkingspartners in de uitvoering. Zij zijn alleen (nog) niet (formeel) geëngageerd aan de te behalen resultaten uit het programma.

Binnen de gemeente zelf lijkt er (deels) al sprake te zijn van gedeeld eigenaarschap voor het programma. Deels wel omdat er zowel meerdere wethouders zich aan het programma hebben verbonden en er vanuit de verschillende clusters één of meerdere *key-ambtenaren* zijn

aangehaakt en ook echt betrokken zijn. Hiervan is sprake op verschillende niveaus in de organisatie. Dit is volgens de respondenten uniek. Deels is er ook nog geen gedeeld eigenaarschap tussen de verschillende clusters, omdat alleen de hoogste ambtenaar van het cluster MO zijn naam bij het programma heeft staan en dit bij andere clusters niet het geval is. Dit heeft consequenties voor de integraliteit. Hierover is meer te lezen onder het volgende kopje.

Integratief vermogen

Op verschillende niveaus wordt er binnen dit programma integraal (samenhangend) gewerkt. Dit zowel over de institutionele grenzen van de gemeente heen, namelijk samen met (markt)partijen, stichtingen, bewoners et cetera, maar worden er ook samenwerkingen tussen initiatieven in de wijk gestimuleerd. Daarnaast worden verbindingen gelegd over de grenzen van de wijk heen, bijvoorbeeld op het gebied van werk. Tot slot is het programma domeinoverstijgend omdat het gericht is op onder andere zorg, werk en energie.

Om binnen het programma domeinoverstijgend te kunnen werken is het volgens de respondenten heel belangrijk dat gedeeld eigenaarschap tussen veel verschillende partijen, maar ook tussen de clusters van de gemeente zelf, is gewaarborgd. Dit is ook het geval, maar hiervan is dus niet op alle niveaus binnen de gemeente sprake. Volgens verschillende respondenten zorgt mede dit gegeven ervoor dat er binnen het programma wrijving ontstaat tussen de clusters MO en SO, maar ook tussen ambtenaren binnen SO.

Ja daar gaat het makkelijker, omdat Winfried Houtman, is concerndirecteur MO, hoogst verantwoordelijk ambtenaar bij MO. Iedereen weet, Winfried wil dit, dat helpt wel mee. Terwijl SO denkt, wat doet die vent van MO, die gaat niet over ons.

Partner 2

Een respondent wijst erop dat er uit een rapport van de Rekenkamer is gebleken dat Rotterdamse ambtenaren harde werkers zijn, maar dat ze niet zo goed kunnen samenwerken. Vaak verzandt men in de hiërarchie. Een andere respondent geeft hiervoor nog een verklaring die ook mee lijkt te spelen, namelijk dat het vorige college meer gericht was op repressie en een hele andere manier van werken vroeg van ambtenaren dan het huidige college en dat dit nog steeds doorwerkt in hoe ambtenaren nu hun werk verrichten.

4.2.2. Faciliteren/stimuleren van het zelforganiserend vermogen van de wijk

Mobiliserend vermogen

In het programma wordt door de gemeente sterk gestuurd op het mobiliseren van onder andere bewoners en organisaties uit de wijk. Het uitgangspunt van het programma is namelijk om samen met bewoners en (markt)partijen de plannen voor de wijk te maken in plaats van dit als overheid zelf te doen.

Bij het maken van de plannen wordt gekeken naar de behoeften en interesses van bewoners. Ambtenaren geven aan dat zij naar bewoners toe gaan om samen te kijken waar men problemen ziet en/of waar men zelf of samen met anderen mee aan de slag wil gaan. Ambtenaren proberen te achterhalen waar bewoners samenkomen (de netwerken) en proberen zo in contact te komen, in plaats van te wachten tot bewoners naar hen toe komen. Respondenten benadrukken dat wanneer bewoners initiatieven willen nemen dat zij hierbij, indien gewenst, ondersteuning kunnen krijgen van de gemeente.

Wat betreft communicatie in en over de wijk heeft de gemeente ook bewoners gemobiliseerd om dit (op vrijwillige basis) zelf op te pakken, wat heel anders is dan hoe de gemeente elders communiceert. Normaliter is de afzender namelijk altijd de gemeente.

Dus toen hebben we een oproep geplaatst op de gebiedspagina Delfshaven van de Stadskrant en op sociale media Delfshaven: 'Woon jij in Bospolder-Tussendijken, heb je affiniteit met communicatie, kan je schrijven, vind je het leuk om foto's of video's te maken en eigenlijk content te creëren over de wijk en voor de wijk? Meld je aan.'

Ambtenaar 5

Het redactieteam komt met veel eigen ideeën over wat ze over en voor de wijk willen communiceren. Daarnaast krijgen ze tussendoor opdrachten vanuit de gemeente en de partijen waarmee wordt samengewerkt.

Wat ook vaker naar voren komt in de interviews is het belang om als gemeente uitnodigend te zijn voor iedereen die kansen ziet voor de wijk en hier iets in wil betekenen.

Wat we eigenlijk proberen is om uitnodigend te zijn voor iedereen die kansen in de wijk ziet en daar iets van wil maken ... en dan maken we geen onderscheid of het een bewoner is of een initiatiefnemer. En dat mogen zelfs mensen van binnen de gemeente zijn. Dat is altijd wel heel ingewikkeld, [...] maar dat hebben we wel.

Ambtenaar 6

Ook kent de wijk een buurtbestuur bestaande uit betrokken bewoners die speerpunten hebben voor hun straat of hun wijk. De wijknetwerker probeert het buurtbestuur te ondersteunen om hun ideeën te realiseren.

Daarnaast is er de BoTu12, bestaande uit 12 bewoners met verschillende inkomens, van verschillende afkomst, leeftijd et cetera. Zij geven binnen het programma adviezen en denken kritisch mee. De wijkmanager heeft geopperd om een groep als deze op te richten en een belangrijke stem te geven binnen het programma. De bedoeling is volgens de wijkmanager om uiteindelijk zoveel mogelijk bewoners actief te betrekken bij het programma en dus niet alleen diegenen die al betrokken zijn.

In het laten participeren (meedenken/beslissen) van bewoners is het volgens een respondent wel belangrijk om voorafgaande aan een participatietraject aan verwachtingsmanagement te doen, zodat bewoners weten wat er wel en niet met hun input gedaan zal worden. Dit om de betrouwbaarheid van de gemeente te waarborgen.

Verbindend vermogen

Uit de analyse van de data komt naar voren dat betrokken ambtenaren over veel verbindend vermogen beschikken. Verbindingen leggen tussen maatschappelijke initiatieven en (netwerken van) bewoners, maar ook tussen de gemeente en (markt)partijen speelt een grote rol in het programma. Op verschillende niveaus binnen en buiten het programma komt dit dan ook naar voren. Zo worden binnen *Social Impact by Design* relevante verbindingen gestimuleerd tussen onder andere markt(partijen) en organisaties uit de wijk, binnen *Community Building* tussen netwerken en bewoners en binnen *Veerkrachtige Professionals* tussen professionals in de wijk. Ook worden er binnen *Social Impact by Design* leden van de BoTu12 gekoppeld aan deelnemende teams. Individuele bewoners worden binnen het programma aan elkaar verbonden door bijvoorbeeld de oprichting van de BoTu12 en het redactieteam.

... of het verbinden van, het zoeken naar bewoners voor een redactieteam en vervolgens hen verbinden aan andere mensen uit het programma en uit de wijk, zodat ze samen verder gaan en dan laat ik het los of dan doe ik een stapje terug.

Ambtenaar 5

Tevens zorgen betrokken ambtenaren ervoor dat er relevante verbindingen worden gelegd met bestaande organisaties in de wijk, waaronder scholen, stichtingen en moskeeën. Met de bestaande organisaties in de wijk wordt veel samengewerkt in de uitvoering van het programma. Dit alles met het doel om het programma een programma van de wijk te maken.

Tot slot proberen betrokken ambtenaren andere collega's in contact te brengen met bijvoorbeeld initiatiefnemers uit de wijk, om zo onderling vertrouwen te scheppen en eventuele minder positieve beelden weg te halen.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid blijkt grotendeels samen te hangen met robuustheid. Hierover is al meer verteld in de vorige paragraaf. Als we het echter hebben over het garanderen van rechtszekerheid dan lijkt dit, vooral binnen het onderdeel *Social Impact by Design*, soms nog heel complex te zijn. Normaliter worden investeringen via bijvoorbeeld een openbare aanbesteding gedaan, maar in dit programma wordt dit op een andere manier georganiseerd, namelijk via een open oproep. Er wordt samen met juristen en ambtenaren uit het programma nog nagedacht over hoe dit op een juridisch juiste manier ingericht kan worden.

Ik denk dat iedereen het op hoofdlijnen eens is met de doelstelling, maar de concrete uitwerking wordt complexer. Hoe doe je dat dan in een gemeentelijke organisatie, die over het algemeen transparant wil zijn en zich moet houden aan aanbesteding, ja, dat is nog complexer. En dat is gewoon een zoektocht aan alle kanten en dan zijn de kleinere opdrachtjes als ze onder een bepaald bedrag zijn makkelijker dan grote fysieke ingrepen, want ja, als het een paar miljoen kost, dan wordt het wel erg spannend.

Ambtenaar 2

Wat betreft het garanderen van continuïteit van benodigde middelen blijft het, volgens respondenten, altijd ook afhangen van de politiek, ondanks dat het programma voor 10 jaar is vastgesteld. Een nieuw college kan bijvoorbeeld weer andere prioriteiten stellen.

Institutionele souplesse

Uit de analyse blijkt dat binnen het programma ambtenaren het belangrijk vinden om mee te bewegen met eisen die burgers, initiatiefnemers en andere betrokkenen stellen. Zo is bijvoorbeeld de BoTu12 gevraagd om een belangrijke rol te spelen in de beoordeling van de teams binnen *Social Impact by Design*, nadat er signalen vanuit de wijk kwamen dat de rol van bewoners in de beoordeling van de teams te klein zou zijn.

Wat echter soms wel nog een belemmering vormt voor partijen is dat er intern bij de gemeente nog onenigheid bestaat over het programma, bijvoorbeeld tussen MO en onderdelen van SO. Doordat intern niet alle (in)direct betrokken ambtenaren op één lijn zitten, zorgt dit er soms voor dat zaken binnen het programma tegengewerkt worden, ondanks grote inzet van ambtenaren die actief zijn binnen het programma of in de wijk.

We hebben een intentieovereenkomst tussen alle partijen dat we dit gaan doen. En de gemeente subsidieert [...]. Dus je zou zeggen iedereen binnen de gemeente doet mee. En toch gebeurt dat niet. Toch leidt het in de dagelijkse praktijk tot gedoe [...]. Dat maakt het ingewikkeld.

Partner 2

4.2.3. Meervoudig organiseren

Het programma betreft een experiment in een nieuwe manier van werken, waarin de gemeente verschillende (nieuwe) rollen aanneemt. Zo bepaalt de gemeente niet alleen wat er moet gebeuren, maar worden zowel de inhoud als de resultaten van het programma samen met partners neergezet. Hierin neemt de gemeente steeds een andere rol aan.

Nieuwere rollen die de gemeente in dit programma wisselend aanneemt zijn ‘netwerkend’ en ‘participerend’. Vooral de grote participerende rol van de overheid in dit programma is relatief nieuw voor de gemeente Rotterdam. Als participerende overheid stimuleer en benut je vooral de initiatieven die vanuit de wijk komen, van bewoners tot (markt)partijen, om zo te realiseren dat het daadwerkelijk een aanpak van de wijk zelf wordt. Vooral het mobiliserend en verbindend vermogen (i.c. partijen aan elkaar verbinden) blijken bij deze rol te horen.

De netwerkende rol van de gemeente komt ook vaak naar voren binnen dit programma. Samen met bewoners en met (maatschappelijke) partners worden de inhoud en de uitwerking van het programma bepaald. De gemeente stemt haar middelen af op wat betrokkenen hiervoor nodig hebben. Uit de analyse van de data blijkt dat het samen bepalen van de inhoud en de uitwerking samenhangt met het integratief vermogen, de inclusiviteit en het verbindend en mobiliserend vermogen van de gemeente. Institutionele souplesse, robuustheid, flexibiliteit en vindingrijkheid hangen samen met het afstemmen van de middelen op wat partners hiervoor nodig hebben.

Sommige ambtenaren geven aan het soms nog lastig te vinden om vooral met deze nieuwe rollen bezig te zijn, terwijl zij ook rekening moeten houden met ‘traditionelere’ rollen, waaronder de rechtmatige rol. Bijvoorbeeld in het onderdeel *Social Impact by Design*, waarin sprake is van een open oproep met weinig vooraf opgestelde eisen waaraan partijen moeten voldoen, is het complex om de ingediende plannen juridisch juist uit te voeren en de betrouwbaarheid van de overheid dus niet in het geding te laten komen.

Een respondent geeft ook aan dat wanneer de overheid meer responsief wil acteren,

zoals in dit programma, de andere rollen wel kleiner moeten worden en dat die dus onder druk komen te staan. Dit blijkt intern nog vaak als (heel) lastig worden ervaren.

... dat botsen blijft volgens mij altijd [...] En ik weet ook dat het programma uiteindelijk ook gewoon wordt afgerekend op prestaties die we hebben [...]. Er is toch op een gegeven moment een wethouder en die heeft z'n naam erbij staan en die staat daar in die raad en die raad die vindt iets want er is iets wel of niet gehaald in hun beleving. Dus ik moet daar iets mee en ik vind dat we vooral beter moeten worden in hoe doen we dat dan met die rollen onderling? En op dit moment ervaar ik stukjes daarvan, dat ik denk van daar zijn we helemaal niet goed in...

Ambtenaar 6

Volgens een andere respondent vraagt dit veerkrachtig organiseren intern veel vertrouwen en begrip voor elkaar en veel samenwerking.

4.3. Ervaringen met de nieuwe manier van werken

Ambtenaren die in de wijk werken of actief bij het programma zijn betrokken zien deze veerkrachtige manier van werken als iets heel positiefs. Volgens meerdere respondenten zijn dit zowel de koplopers van deze nieuwe manier van werken als ambtenaren die snel door anderen geïnspireerd zijn om het op deze manier te gaan doen en het ook durven.

Dus er zijn individuele ambtenaren die een rol durven te pakken, die dwars door hiërarchische structuren heen gaan, die met ongelooflijk veel lef en soms als Don Quichot, soms als een ridder op een wit paard boodschappen de organisatie in brengen.

Partner 1

Er zijn echter ook ambtenaren die niet op deze nieuwe manier willen werken, hier tegenin gaan, argwanend zijn of dit soms zelfs verstoren. Dit omdat ze deze nieuwe rol niet kennen, hier niet zoveel mee hebben of de 'traditionele' meer bepalende rol van de overheid gewoon heel fijn vinden en geen behoefte hebben om dit te veranderen.

Vooraf bij sommige onderdelen van het cluster Stadsontwikkeling (SO) lijkt de nieuwe manier van werken volgens de respondenten nog niet altijd zo goed te gaan en lijken veel ambtenaren nog niet enthousiast om 'traditionelere' manieren van werken te veranderen. Dit wordt door meerdere respondenten aangekaart. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn onder andere dat ambtenaren bij SO niet gewend zijn om te co-creëren en dat zij op een hele

andere manier naar de maatschappij kijken dan ambtenaren die uit het sociaal domein komen en die wel al vormen van organisch ontwikkelen hebben omarmd. Daarnaast is de hoogste ambtenaar van dit cluster niet verantwoordelijk voor het programma en daarmee dus ook niet voor deze nieuwe manier van werken. Wel wordt nadrukkelijk door de respondenten vermeld dat er ook binnen SO veel verschil zit tussen individuen en dat er ook in dit cluster ambtenaren zijn die wel al op deze nieuwe manier werken of hiervoor openstaan.

Ondanks de verschillende opvattingen van ambtenaren over deze nieuwe manier van werken denken veel van de respondenten wel dat er een beweging gaande is binnen de gemeente die steeds meer gaat richting het co-creëren, het luisteren naar bewoners en het kijken naar wat sterk is in een wijk en daarop voort te borduren.

4.4. Wat ambtenaren en de organisatie hiervoor nodig hebben

Om op een veerkrachtige manier te werken wordt door verschillende respondenten aangegeven dat hier voldoende ruimte en steun van bovenaf voor moet worden gegeven, dat zowel wethouders als leidinggevenden uitdragen dit belangrijk te vinden en hierin ook een voorbeeldrol nemen. Door die rugdekking ontstaat een ervaren veiligheid, waardoor ambtenaren het gevoel krijgen dat het mogelijk is om *out of the box* oplossingen te bedenken, over grenzen heen te gaan en dingen ter discussie te stellen. Dit gaat ook samen met het mogen maken van fouten om hier weer van te leren, uiteraard niet ten koste van de Rotterdammer. Het mogen maken van fouten en het risico dat dingen daardoor niet lukken is volgens een respondent echter wel een lastige, omdat wethouders zich aan dit programma hebben verbonden.

Daarnaast wordt door de respondenten meerdere keren aangekaart dat het belangrijk is dat er minder sturing is van bovenaf, waardoor ambtenaren de mogelijkheid krijgen om daadwerkelijk samen met bewoners en (markt)partijen dingen zelf uit te zoeken, zonder dat daar al meerdere eisen over de inhoud aan verbonden zijn.

Tot slot wordt door verschillende respondenten aangegeven dat het heel belangrijk is dat dit programma daadwerkelijk 10 jaar mag duren, zodat er geëxperimenteerd kan worden met deze nieuwe manier van werken, men hierin kan groeien en de situatie in de wijk kan worden verbeterd. Belangrijk is volgens respondenten dan ook dat dit programma ook in het nieuwe collegeprogramma als prioriteit wordt aangegeven. Op deze manier kan ook beter worden gewaarborgd dat er ook na 2022 middelen hiervoor beschikbaar blijven.

Volgens meerdere respondenten is het nu de uitdaging om ook collega's die niet actief

zijn in de wijk maar hier wel invloed op hebben, om die in het gedachtegoed van het programma en de daarmee gepaard gaande nieuwe manieren van werken mee te nemen.

Zoals eerder is beschreven is echter niet iedereen binnen de gemeente enthousiast om op deze nieuwe manier te gaan werken. Meerdere malen wordt er door de respondenten aangegeven dat er onder het mom van een pilot of een experiment vaak wel veel meer kan en er minder weerstand is bij minder enthousiaste collega's. Ervaringen hiermee zijn dat mensen gaan beseffen dat het dus wel anders kan.

Wat ook vaker wordt aangekaart is dat niet iedereen op deze manier hoeft te gaan werken en dat het geen zin heeft om ambtenaren erbij te betrekken die het sowieso niet willen. Bovendien kan deze manier van werken ook niet in alle projecten geïmplementeerd worden en heeft de overheid ook nog andere rollen die vervuld moeten worden.

Volgens meerdere respondenten is het de kunst om juist collega's erbij te betrekken die ook toekomst zien in deze manier van werken. Zo verspreidt dit gedachtegoed zich uiteindelijk vanzelf. Om deze nieuwe manier van werken en het gedachtegoed van het programma verder te verspreiden binnen zowel de gemeente als onder partners in de wijk, wordt er ook een opleidingsprogramma ontwikkeld om mensen op te nemen in het DNA van Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken.

Om de interesse van ambtenaren te wekken om op nieuwe manieren te gaan werken wordt ook vaak benoemd dat het belangrijk is om successen te blijven laten zien en om ambtenaren die veel in de kantoren zitten mee te nemen de wijk in. Ook op deze manier zal het gedachtegoed zich uiteindelijk als een olievlek verspreiden. Om vaker de wijk in te kunnen gaan is het volgens een respondent wel belangrijk dat er daar ook voldoende werkplekken beschikbaar zijn voor ambtenaren.

Dan hebben we Welstand [...]en die zitten dan in een groot kantoorgebouw en die krijgen dan een aanvraag en dan kijken ze naar de regels en dan besluiten ze de aanvraag af te wijzen. Ik ga dan in contact met de collega van Welstand en probeer uit te leggen hoe de situatie in elkaar zit. Zelfs na deze interventie blijft mijn collega afhoudend: 'Nee, kijk hier staat het, mag niet, kan niet, doen we niet'. 'Nou ja, je hebt gelijk', zeg ik dan, 'het staat er inderdaad' [...] Ik vraag 'Zullen we eens afspreken op de Schiedamseweg? [...] Komen we bij die ondernemer, bij dat puin waar het over gaat, die mijn collega tot 3 keer toe heeft afgewezen, het betreft enkele kleine aanpassingen.. Hij staat daar en hij zegt: 'Nou, best wel een goed idee, moet je doen.'

Uniek

Ambtenaar 3

Verschillende respondenten benadrukken dat het een heel lang proces zal zijn om grote veranderingen teweeg te kunnen brengen binnen de gemeente.

Maar er zijn wel tien crisisen nodig, over 30 jaar heen, om een echte verandering te krijgen.

Ambtenaar 5

Dit ondanks dat, volgens meerdere respondenten, het cognitief besef bij steeds meer mensen wel begint door te dringen dat de maatschappij verandert en een nieuwe manier van werken eigenlijk noodzakelijk is om hiermee om te gaan. Het aanleren van andere patronen kost echter gewoon veel tijd en daarover gaat het programma Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken ook.

5. Conclusie

In deze studie is geprobeerd antwoord te geven op de vraag hoe de gemeente Rotterdam als institutionele actor veerkracht benadert en hoe dit uitpakt in de casus Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028. Hiervoor is een kwalitatief casusonderzoek uitgevoerd naar het veerkrachtig besturen van de gemeente Rotterdam in de wijk Bospolder-Tussendijken.

Wat betreft het veerkrachtig besturen van de overheid zijn in de onderzochte casus zowel het mobiliserend en verbindend vermogen, de betrouwbaarheid, de institutionele souplesse en alle zeven kwaliteiten van het *Resilience Framework* in meer of mindere mate naar voren gekomen. Inclusiviteit, integratief vermogen, mobiliserend vermogen en verbindend vermogen blijken de meest belangrijke elementen in het veerkrachtig besturen van de gemeente Rotterdam. Het belang van deze elementen is door de respondenten namelijk het vaakst naar voren gebracht.

Om het zelforganiserend vermogen van de wijk te benutten, versterken of uit te lokken en hierdoor het programma een aanpak van de wijk zelf te maken, blijken in deze casus vooral het mobiliserend en verbindend vermogen (i.c. bewoners, initiatieven en partijen aan elkaar verbinden) van de gemeente van belang. Hiermee neemt de gemeente een participerende/responsieve rol aan.

Daarnaast blijken het integratief vermogen en de inclusiviteit van de gemeente samen te hangen met het gezamenlijk bepalen van de inhoud en de uitwerking van het programma.

Deze elementen plus het verbindend vermogen (i.c. partners aan de gemeente verbinden) zorgen ervoor dat de gemeente, naast een participerende rol, ook een netwerkende rol aan kan nemen.

De elementen integratief vermogen en inclusiviteit blijken met elkaar samen te hangen: wanneer gedeeld eigenaarschap tussen betrokken clusters niet gewaarborgd is, heeft dit gevolgen voor het domeinoverstijgend werken binnen de gemeente en daarmee op het genereren van veerkracht.

De elementen institutionele souplesse, flexibiliteit, robuustheid en vindingrijkheid blijken vooral samen te hangen met het afstemmen van de middelen op wat partners nodig hebben om dit programma een gezamenlijke aanpak en verantwoordelijkheid te maken. Dit zijn dus aspecten van de netwerkende rol die de gemeente aanneemt.

Het belang van het steeds schakelen tussen de netwerkende, participerende en rechtmatige rol van de overheid en het vinden van een balans tussen deze verschillende rollen voor veerkrachtig besturen blijken cruciaal.

De participerende en netwerkende rol van de overheid in dit programma zijn grotendeels nieuw voor de gemeente Rotterdam en dat zorgt in sommige gevallen voor spanning binnen de organisatie. ‘Traditionelere’ rollen kunnen namelijk onder druk komen te staan en veel ambtenaren die niet of enkel indirect bij het programma zijn betrokken beschouwen deze nieuwe(re) rollen nog als complex of zelfs als onwenselijk. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt wel dat er, ook buiten het programma om, zeker een beweging gaande is richting deze nieuwe manier van werken, maar dat dit een complex en langdurig proces is. Om ambtenaren daadwerkelijk op deze nieuwe manier te kunnen laten werken is vooral voldoende rugdekking van bovenaf nodig. Bovendien moet er ruimte zijn om fouten te maken.

Om deze nieuwe werkwijze verder te implementeren binnen de organisatie hebben respondenten benadrukt dat er ruimte moet zijn om pilots op te zetten, moeten vooral enthousiaste ambtenaren bij dit gedachtegoed worden betrokken en moeten ambtenaren uit de kantoren vaker meegenomen worden de wijk in, zodat zij kunnen ervaren hoe de nieuwe werkwijze in de praktijk werkt. Tot slot is in deze studie benadrukt dat er vooral veel successen van het programma gepresenteerd moeten worden aan de hele organisatie. Op deze manieren zal het gedachtegoed zich waarschijnlijk vanzelf als een olievlek verder verspreiden.

In de casus Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028 richt de gemeente zich op het ontwikkelen, versterken en koppelen van netwerken. Het uitgangspunt is dat kwetsbare

burgers een betere uitgangspositie ontwikkelen. De gemeente Rotterdam gaat hierin niet per definitie uit van de eigen verantwoordelijkheid van burgers, maar wel van het idee dat Rotterdammers zelf de regie mogen en kunnen hebben over hun eigen leven. De gemeente Rotterdam speelt in deze casus dus een voornamelijk verbindende, mobiliserende en faciliterende rol om zo op een waardevolle manier bij te kunnen dragen aan een veerkrachtige wijk.

6. Discussie

Om nog beter veerkrachtig te kunnen besturen, kunnen aan de gemeente Rotterdam twee kernadviezen worden gegeven. Ten eerste: zorg dat het gedachtegoed van deze manier van werken zich steeds verder verspreidt binnen de organisatie. Leg hierbij de focus op interne communicatie over het programma, laat successen zien en ga hierover in gesprek met ambtenaren. Stimuleer ook dat ambtenaren vaker in de wijken aanwezig zijn door bijvoorbeeld op verschillende plaatsen werkplekken in te richten die (ook) ambtenaren kunnen gebruiken. Draag op verschillende niveaus in de organisatie uit dat het gewaardeerd wordt wanneer ambtenaren *out of the box* willen denken en willen experimenteren. Geef men de ruimte en het vertrouwen om fouten te mogen maken en hier van te leren en verweef dit in functioneringsgesprekken. Het tweede advies is om gedeeld eigenaarschap op de hoogste niveaus tussen clusters te verzekeren bij het ontwikkelen en implementeren van programma's als deze, om zo de integraliteit te waarborgen.

Als we de conclusies koppelen aan de literatuur over motivaties van overheden om veerkracht als beleidsdiscours te gebruiken, dan kunnen we zeggen dat de nadruk van dit programma ligt op het verkleinen van ongelijkheden. Door in te zetten op het verbeteren van de uitgangspositie van de wijk en daarmee het vergroten van de veerkracht, waarin de ontwikkeling en versteviging van sociale netwerken de basis vormt, zou een grondslag kunnen worden gevormd voor hervormingen en een nieuw te creëren positievere status quo. Dit is in lijn met de ideeën van onder andere DeVerteuil en Golubchikov (2016) over de positieve gevolgen van het neerzetten van veerkracht als beleidsdiscours. Wel moeten we volgens deze wetenschappers de capaciteiten van burgers om grote systematische veranderingen te bereiken niet idealiseren, maar aangezien de overheid in deze casus wel een grote faciliterende, mobiliserende en verbindende rol heeft is dit hier wellicht wel mogelijk.

Wat betreft veerkrachtig besturen van de overheid richting gemeenschapsveerkracht, blijken in de onderzochte casus verschillende kwaliteiten uit het *Resilience Framework*, die

door Van Buuren en Meulenbeld (2016) zijn toegepast op het *governance*-systeem, en de door Van Buuren & Meulenbeld (2016) opgestelde kwaliteiten waarover de overheid moet beschikken om het zelforganiserend vermogen van de stad te benutten en versterken, met elkaar samen te hangen of op elkaar van invloed te zijn. Voor de casus Bospolder-Tussendijken en vergelijkbare contexten in Nederland is de middelste ring van het *Resilience Framework*, wanneer toegepast op de overheid, misschien dan ook te uitgebreid. Wanneer de kwaliteiten uit het raamwerk worden toegepast op de gemeente blijkt er bijvoorbeeld veel overlap te zijn tussen flexibiliteit en vindingrijkheid en is robuustheid misschien een vanzelfsprekendheid. De kwaliteiten uit het raamwerk zijn door de *Rockefeller Foundation* echter bedoeld voor het hele systeem van de stad en niet per definitie alleen voor overheden. Dit kan een verklaring zijn voor waarom in deze studie niet alle kwaliteiten even belangrijk blijken.

Het is echter lastig om de conclusies verder te generaliseren, omdat er alleen onderzoek is gedaan naar deze specifieke casus en hiervoor beperkte tijd en middelen beschikbaar waren. Bovendien is er nog maar weinig ander empirisch onderzoek gedaan naar de rol van overheden in het genereren van gemeenschapsveerkracht in steden en kunnen de conclusies uit dit onderzoek daarom niet worden vergeleken met uitkomsten uit andere studies.

Aangezien vele beslissingen om veerkracht te genereren in onzekerheid moeten worden genomen en we pas weten of we het juist hebben toegepast wanneer we daadwerkelijk te maken krijgen met een ramp of met chronische stress (Spaans & Waterhout, 2017), is het interessant om in vervolgonderzoek te focussen op hoe veerkrachtig individuen, wijken en steden omgaan met de huidige coronacrisis en welke rol overheden hier in verschillende contexten in spelen. Omdat het hier gaat om een wereldwijde crisis en overheden overal anders acteren, zouden op basis van wereldwijd empirisch onderzoek naar de rol van overheden in het genereren en belemmeren van gemeenschapsveerkracht, de kwaliteiten uit het *Resilience Framework* cultureel gediversifieerder kunnen worden en kunnen theorieën omtrent veerkracht en *governance* worden aangescherpt.

Referenties

Gemeente Rotterdam. (2018). *Conceptprogramma Veerkrachtig BoTu 2028*. Verkregen van <https://rotterdam.raadsinformatie.nl/document/7481526/2#search=%22veerkrachtig%20botu%202028%22>

- ARUP., & the Rockefeller Foundation. (2014). *City resilience framework*. Verkregen van <https://www.urban-response.org/system/files/content/resource/files/main/city-resilience-framework-arup-april-2014.pdf>
- Bailey, K.D. (1987). *Methods of Social Research*. USA, New York: The Free Press
- Beilin, R., & Wilkinson, C. (2015). Introduction: Governing for urban resilience. *Urban studies*, 52(7), 1205-1217.
- Brand, F. S., & Jax, K. (2007). Focusing the meaning(s) of resilience: resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and society*, 12(1).
- Brown, K. (2014). Global environmental change: A social turn for resilience. *Progress in Human Geography*, 38(1), 107–117.
- Bryman, A. (2014). *Social research methods*. USA, New York: Oxford University Press
- Chandler, D. (2014). Beyond neoliberalism: Resilience, the new are of governing complexity. *Resilience*, 2(1), 47–63.
- Chaskin, R. J. (2008) Resilience, Community, and Resilient Communities: Conditioning Contexts and Collective Action. *Child Care in Practice*, 14(1), 65–74.
- Chmutina, K., Lizarralde, G., Dainty, A., & Bosher, L. (2016). Unpacking resilience policy discourse. *Cities*, 58, 70-79.
- Davoudi, S. (2012). Resilience: A bridging concept or a dead End? *Planning Theory & Practice*, 13(2), 299–333.
- Desouza, K. C., & Flanery, T. H. (2013). Designing, planning, and managing resilient cities: A conceptual framework. *Cities*, 35, 89-99.
- Doff, W. (2017). *Veerkracht van lokale gemeenschappen: de literatuur op een rij*. Veldacademie.
- DeVerteuil, G., & Golubchikov, O. (2016). Can resilience be redeemed? Resilience as a metaphor for change, not against change. *City*, 20(1), 143-151.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change-Human and Policy Dimensions*, 16, 253-67.

- Johnson, C., & Blackburn, S. (2014). Advocacy for urban resilience: UNISDR's Making Cities Resilience Campaign. *Environment and Urbanization*, 26(1), 29–52.
- Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erkunde*, 67, 1, 5–19.
- MacKinnon, D., & Derickson, K. (2013) From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism. *Progress in Human Geography*, 37(2), 253–70.
- Matarrita-Cascante, D., Trejos, B., Qin, H., Joo, D., & Debner, S. (2017). Conceptualizing community resilience: Revisiting conceptual distinctions. *Community Development*, 48(1), 105–123.
- Mehmood, A. (2016). Of resilient places: planning for urban resilience. *European Planning Studies*, 24(2), 407-419.
- Nationaal Ethiek Overleg Sociale en Gedragwetenschappen. (2018). *Code of ethics for research in the social and behavioural sciences involving human participants*. Verkregen van <http://www.nethics.nl/Gedragscode-Ethical-Code/>
- O'Hare, P., & White, I. (2013). Deconstructing resilience: Lessons from planning practice. *Planning Practice & Research*, 28(3), 275–279.
- Raco, M., & Street, E. (2012). Resilience planning, economic change and the politics of post-recession development in London and Hong Kong. *Urban Studies*, 49(5), 1065–87.
- Gemeente Rotterdam. (2019). *Collegebrief over Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028*. Verkregen van <https://rotterdam.raadsinformatie.nl/document/7481524/2#search=%22veerkrachtig%20botu%202028%22>
- Spaans, M., & Waterhout, B. (2017). Building up resilience in cities worldwide – Rotterdam as participant in the 100 Resilient Cities Programme. *Cities: the international journal of urban policy and planning*, 61, 109- 116.
- Steiner, A., & Markantoni, M. (2014). Unpacking community resilience through capacity for change. *Community Development Journal*, 49(3), 407-425.
- Vale, J. (2014) The politics of resilient cities: whose resilience and whose city? *Building Research & Information*. 42(2), 191-201.

- Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & Van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).
- Van Buuren, A., & Meulenbeld, R. (2016). *Nieuwe vormen van organiserend vermogen voor een veerkrachtige stad*. Verkregen van <https://rotterdamdesk.eur.nl/files/Resilience.pdf>
- Veldacademie. (z.d.). *Monitor Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028*. Verkregen op 23 februari, 2020, van <https://www.veldacademie.nl/projecten/monitor-veerkrachtig-bospolder-tussendijken-2028>
- Wagenaar, H., & Wilkinson, C. (2013). Enacting resilience: A performative account of governing for urban resilience. *Urban studies*, 52(7), 1265-1284.
- Welsh, M. (2013). Resilience and responsibility: Governing uncertainty in a complex world. *The Geographical Journal*. 180(10), 15–26.
- Wilkinson, C. (2012). Social-ecological resilience: Insights and issues for planning theory. *Planning Theory*, 11(2), 148–169.
- Wilson, G. A. (2012) Community resilience, globalization, and transitional pathways of decisionmaking, *Geoforum*. 43(6), 1218-1231.

Bijlage 1. Topic lijst en interview guides

Topic lijst

- Functie en/of organisatie
- Veerkracht betekenis
- Motivatie gemeente om hierop in te zetten
- Doel programma
- Nieuwe manier van werken gemeente
- Samenwerking gemeente en betrokken organisaties
- Rol gemeente in het succesvol maken van het programma
- Adviezen ter verbetering rol overheid

Interview guide ambtenaren

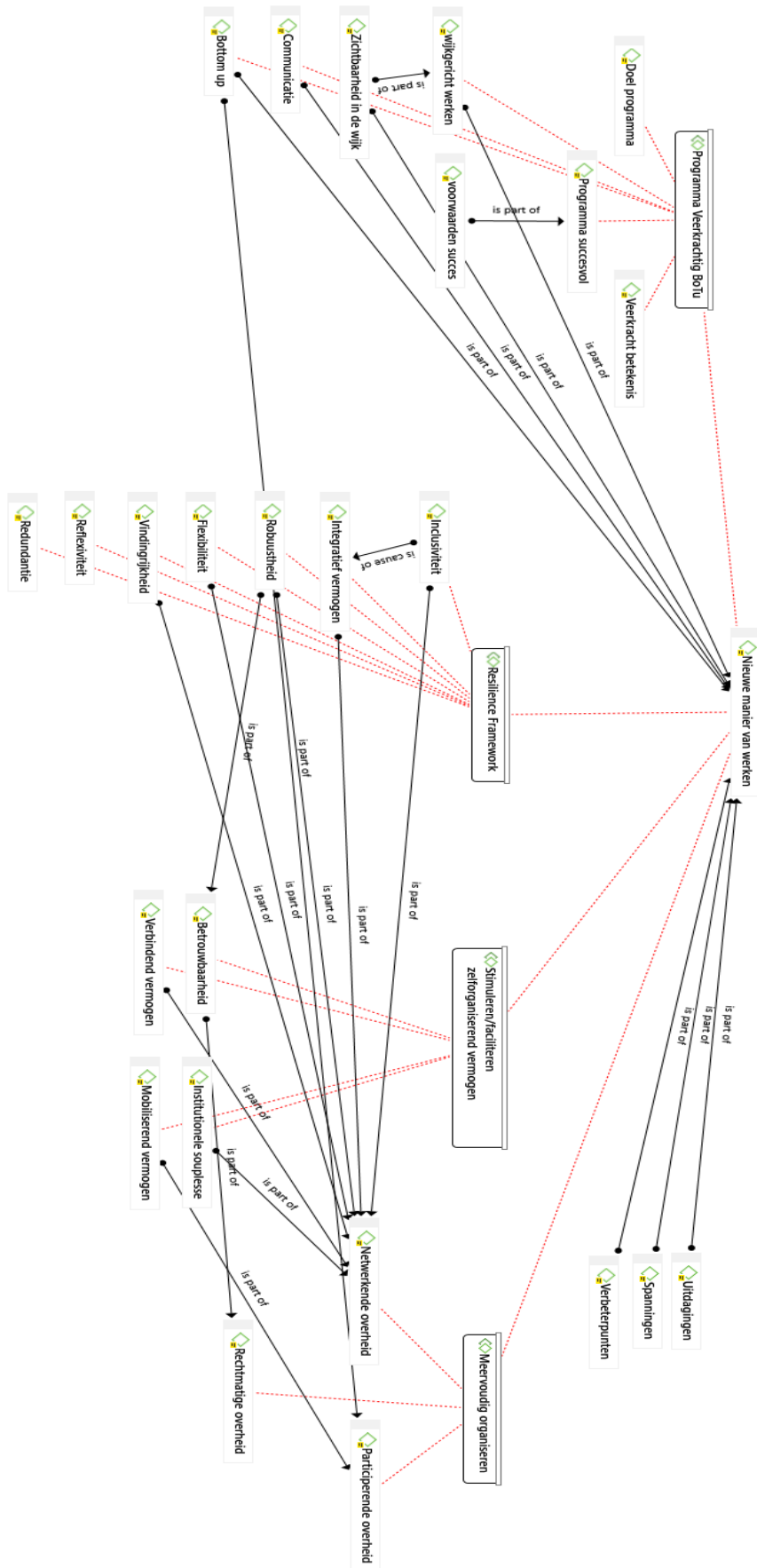
- Kunt u mij vertellen op welke manier u precies direct dan wel indirect betrokken bent bij het programma Veerkrachtig BoTu 2028?
- *Het doel van het programma Veerkrachtig BoTu 2028 is dat Bospolder-Tussendijk over 10 jaar de eerste veerkrachtige wijk van Rotterdam is. Ook de rest van de stad moet veerkrachtig worden.*
Waarom is juist dit als doel gesteld door de gemeente?
 - Wat is gemeenschapsveerkracht volgens u?
- Wanneer vindt u dat het programma is geslaagd?
 - Wat zijn hiervoor de randvoorwaarden?
- *Om deze ambitie te realiseren is volgens de gemeente een nieuwe manier van werken noodzakelijk, een meer veerkrachtige werkwijze.* Kunt u uitleggen wat hier precies mee wordt bedoeld?
 - Wat moeten ambtenaren anders doen dan dat zij voorheen deden?
 - Hoe wordt hierop gestuurd?
 - Wat heeft men hiervoor nodig?
 - Hoe kijken u en uw collega's hier tegenaan?
- Hoe pakt dit volgens u tot nu toe uit in de praktijk?
 - Wat gaat goed?
 - Wat kan beter?
- Als we kijken vanuit uw eigen rol binnen het programma/ uw eigen functie, waar loopt u dan (nog) tegenaan in de praktijk? En wat gaat goed?

- Kunt u 3 punten benoemen met betrekking tot de rol van de gemeente die u cruciaal vindt om het programma tot een succes te maken?
- Heeft u het idee dat we alle belangrijke zaken m.b.t. de rol van de gemeente hebben besproken of missen we nog iets?

Interview guide betrokken partners

- Kunt u mij vertellen wat uw rol precies is in het programma Veerkrachtig BoTu 2028?
- Het doel van het programma Veerkrachtig BoTu 2028 is dat Bospolder-Tussendijk over 10 jaar de eerste veerkrachtige wijk van Rotterdam is. Ook de rest van de stad moet veerkrachtig worden.
Waarom denkt u dat juist dit als doel is gesteld door de gemeente Rotterdam?
 - Wat is gemeenschapsveerkracht volgens u?
- Om deze ambitie te realiseren is volgens de gemeente een nieuwe manier van werken noodzakelijk, een meer veerkrachtige werkwijze. Kunt u mij vertellen hoe u in de praktijk de wijze van werken van de gemeente ervaart?
 - Wat gaat er anders dan normaal?
 - Wat gaat goed?
 - Wat kan beter?
 - Wat denkt u dat ambtenaren hiervoor nodig hebben?
- Hoe gaat het met het betrekken van bewoners?
 - Hoe gaat de gemeente hiermee om?
- Hoe ervaart u de samenwerking met de gemeente in dit programma?
 - Wat gaat goed?
 - Waar loopt u (nog) tegenaan?
- Hoe ervaart u de samenwerking tussen de gemeente en andere belangrijke partijen in dit programma?
- Hoe flexibel vindt u de gemeente in dit programma? Kunnen ambtenaren zich aanpassen aan datgene wat betrokken organisaties/inwoners vragen? Aan eisen die partijen stellen?
- Kunt u 3 punten benoemen met betrekking tot de rol van de gemeente die u cruciaal vindt om het programma tot een succes te maken?/ Wat zijn kritische succesfactoren en in welke mate is de gemeente hierbij nodig?
- Heeft u het idee dat we alle belangrijke zaken m.b.t. de rol van de gemeente hebben besproken of missen we nog iets?

Bijlage 2. Codeboom



Bijlage 3. Checklist ethiek en privacy



CHECKLIST ETHICAL AND PRIVACY ASPECTS OF RESEARCH

INSTRUCTION

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed *before* commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website (http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Jennifer A. Holland, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

PART I: GENERAL INFORMATION

Project title: Masterscriptie Sociologie

Name, email of student: Maureen Val, 503036mv@eur.nl

Name, email of supervisor: Wenda Doff, wendadoff@hotmail.com

Start date and duration: 3 april 2020 – 2 augustus 2020

Is the research study conducted within DPAS

NO

If 'NO': at or for what institute or organization will the study be conducted?

(e.g. internship organization)

PART II: TYPE OF RESEARCH STUDY

Please indicate the type of research study by circling the appropriate answer:

1. Research involving human participants. YES

If 'YES': does the study involve medical or physical research? NO

Research that falls under the Medical Research Involving Human Subjects Act ([WMO](#)) must first be submitted to [an accredited medical research ethics committee](#) or the Central Committee on Research Involving Human Subjects ([CCMO](#)).

2. Field observations without manipulations that will not involve identification of participants. NO

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). NO

PART III: PARTICIPANTS

(Complete this section only if your study involves human participants)

Where will you collect your data?

Interviews zijn telefonisch of via een videogesprek (vanuit huis, Utrecht) afgenomen met personen die actief zijn betrokken bij het programma Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028, waaronder ambtenaren van de gemeente Rotterdam en een betrokken partner.

Note: indicate for separate data sources.

What is the (anticipated) size of your sample?

7 interviews (dus 7 respondenten).

What is the size of the population from which you will sample?

Niet van toepassing.

1. Will information about the nature of the study and about what participants can expect during the study be withheld from them? NO
2. Will any of the participants not be asked for verbal or written 'informed consent,' whereby they agree to participate in the study? NO
3. Will information about the possibility to discontinue the participation at any time be withheld from participants? NO
4. Will the study involve actively deceiving the participants? NO

Note: almost all research studies involve some kind of deception of participants. Try to think about what types of deception are ethical or non-ethical (e.g. purpose of the study is not told, coercion is exerted on participants, giving participants the feeling that they harm other people by making certain decisions, etc.).

Does the study involve the risk of causing psychological stress or negative emotions beyond those normally encountered by participants? NO

Will information be collected about special categories of data, as defined by the GDPR (e.g. racial or ethnic origin, political opinions, religious or philosophical beliefs, trade union membership, genetic data, biometric data for the purpose of uniquely identifying a person, data concerning mental or physical health, data concerning a person's sex life or sexual orientation)? NO

Will the study involve the participation of minors (<18 years old) or other groups that cannot give consent? NO

Is the health and/or safety of participants at risk during the study? NO

Can participants be identified by the study results or can the confidentiality of the participants' identity not be ensured? YES

Are there any other possible ethical issues with regard to this study? NO

If you have answered 'YES' to any of the previous questions, please indicate below why this issue is unavoidable in this study.

In deze studie zijn ambtenaren en partners die betrokken zijn bij het programma Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028 geïnterviewd. Omdat het duidelijk is welke personen er bij het programma zijn betrokken, zijn citaten wellicht makkelijk te herleiden naar bepaalde personen.

What safeguards are taken to relieve possible adverse consequences of these issues (e.g., informing participants about the study afterwards, extra safety regulations, etc.).

Alle citaten zijn geanonimiseerd en daarnaast hebben alle respondenten een concept van het resultatenhoofdstuk (inclusief citaten) toegestuurd gekregen waarop zij mochten reageren. Er is gevraagd of er onjuistheden in de resultaten staan en of de citaten in het concept gebruikt mogen worden in de definitieve versie van het onderzoek. Aan de hand van de reacties zijn kleine stukjes uit het resultatenhoofdstuk aangepast.

Are there any unintended circumstances in the study that can cause harm or have negative (emotional) consequences to the participants? Indicate what possible circumstances this could be.

Nee

Please attach your informed consent form in Appendix I, if applicable.

Het gebruikte informed consent formulier is te vinden in bijlage 3.

PART IV: DATA STORAGE AND BACKUP

Where and when will you store your data in the short term, after acquisition?

Surfdrive

Note: indicate for separate data sources, for instance for paper-and pencil test data, and for digital data files.

Who is responsible for the immediate day-to-day management, storage and backup of the data arising from your research?

Ik zelf.

How (frequently) will you back-up your research data for short-term data security?

Dit gaat automatisch.

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

De Veldacademie draagt hier zorg voor. Zij scheiden de data (transcripten) van de persoonlijke gegevens, door de transcripten een nummer te geven en persoonlijke gegevens aan de nummers te koppelen. Dit gebeurt in een versleuteld bestand.

In de scriptie zijn geen namen genoemd. Alle ambtenaren en partners hebben een nummer toegewezen gekregen. .

Note: It is advisable to keep directly identifying personal details separated from the rest of the data. Personal details are then replaced by a key/ code. Only the code is part of the database with data and the list of respondents/research subjects is kept separate.

PART VI: SIGNATURE

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student: Maureen Val

Name (EUR) supervisor: Wenda Doff

Date: 20 maart, 2020

Date: 20 maart, 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Maureen Val', with a stylized, somewhat circular flourish at the top.A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Wenda Doff', with several long, sweeping, parallel strokes.

Bijlage 4. Informed Consent formulier

Respondent:

Naam:

Geboortedatum:

Woonplaats:

Nader te noemen de geïnterviewde verklaart als volgt:

De geïnterviewde verleent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (Erasmus School of Social and Behavioural Sciences) en de Veldacademie het recht om het op **[datum interview + eventueel nadere specificatie]** door Maureen Val in het kader van het project Afstudeerscriptie Sociologie gesprek op te nemen, te bewaren in haar archieven en de archieven van de Veldacademie en te gebruiken voor het verrichten van wetenschappelijk onderzoek over gemeenschapsveerkracht binnen de monitor Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken 2028 van de Veldacademie. De geïnterviewde verklaart dat het doel van dit onderzoek hem/haar volledig duidelijk is.

Geïnterviewde geeft hierbij uitdrukkelijk toestemming voor het gebruik van zijn/haar persoonsgegevens die in dit interview zijn vastgelegd voor het verrichten van wetenschappelijk onderzoek. Maureen Val, haar scriptiebegeleiders en de Veldacademie hebben toegang tot de data. De data zal gedurende de looptijd van de monitor Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken (tot 1 januari 2029) worden bewaard. Daarna wordt de data vernietigd.

De Erasmus Universiteit Rotterdam en de Veldacademie zullen dit interview uitsluitend ter beschikking stellen in het kader van wetenschappelijk onderzoek en daarbij als voorwaarde stellen dat er alleen in geanonimiseerde vorm over gepubliceerd mag worden.

Geïnterviewde heeft te allen tijde het recht toegang tot zijn of haar persoonsgegevens te verkrijgen en om de verwerking van zijn of haar persoonsgegevens te corrigeren, te laten verwijderen of te beperken. Geïnterviewde heeft te allen tijde ook het recht om het interview af te breken, zonder hiervoor een reden op te geven. Tot slot heeft geïnterviewde het recht om

zowel bij de Erasmus Universiteit Rotterdam als de Veldacademie een klacht in te dienen over de interviewer.

Aldus opgemaakt in tweevoud, waarvan één exemplaar ter hand gesteld aan de geïnterviewde en één exemplaar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Veldacademie te **[plaatsnaam]** op **[datum]**.

Maureen Val

Erasmus Universiteit Rotterdam / Veldacademie

503036mv@student.eur.nl

Functionaris voor gegevensbescherming Erasmus Universiteit Rotterdam: privacy@eur.nl